

# MENEDZSMENTKIHÍVÁSOK AZ INNOVÁCIÓS GAZDASÁGBAN

DINYA LÁSZLÓ

Eszterházy Károly Egyetem  
Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar  
Üzleti Tudományok Intézete  
dinya.laszlo@uni-eszterhazy.hu

## Összefoglalás

A 21. század változásaiban közvetve vagy közvetlen módon döntő szerepet játszik az innovációs gazdaság megjelenése és kiteljesedése. Bár ennek a folyamatnak a hosszú távú következményei az exponenciálisan gyorsuló és komplex formában zajló technológiai fejlődés miatt nehezen átláthatók, számos összetevője már ma is tanulmányozható. Fontos (lenne) érzékelnünk, hogy a technológiai fejlődés ütemét (például a NBIC – azaz: nano-bio-info-kogni technológiák – vagy a GPT – azaz: általános célú technológiák – térhódítását) csak jócskán lemaradva követik a társadalmi, gazdasági és főként a politikai intézményrendszer változásai. Ennek eredménye a globálisan növekvő polarizáltság, illetve ennek nyomán a kezelhetetlen méreteket öltő feszültségek, hosszabb távon pedig a gazdasági erőviszonyok totális átrendeződése. Paradigmaváltás zajlik az innováció kapcsán (például: a nontech, nonbusiness, low-tech innovációk, a „best practice” helyett „good practices” előtérbe kerülése stb.), de az üzleti modellek területén is. Mindezek számos új kihívást támasztanak a szervezetek menedzsmentjével szemben, ezekről adunk egy rövid összegző rendszerezést.

**Kulcsszavak:** innovációs gazdaság, átalakuló szervezeti működés, változó menedzsment

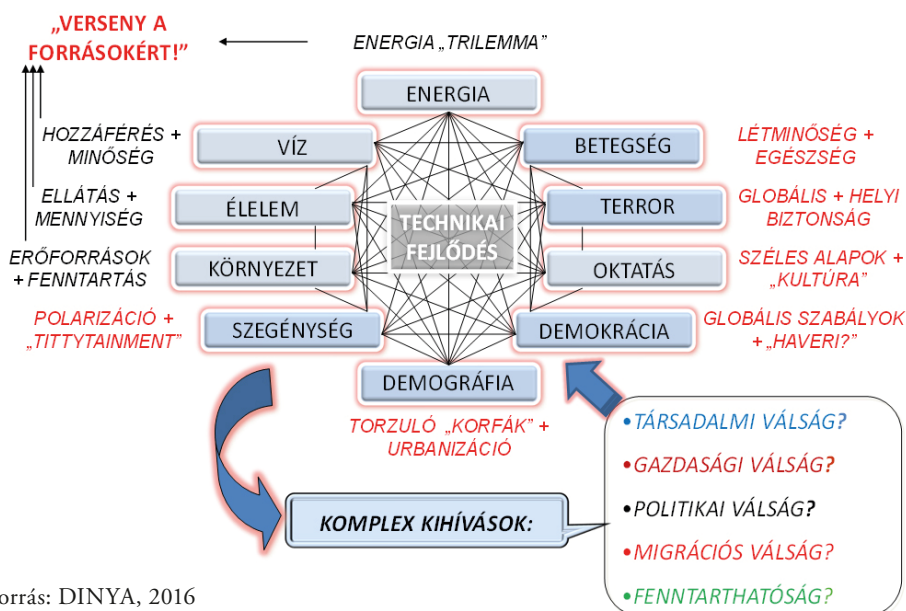
## 1. Bevezetés – az innovációs gazdaság

A tanulmány egy többéves kutatómunka eddigi eredményeit összegzi, amelynek célja a nemzetközi relációban már evidenciának tekinthető (bár még sok ellentmondással tarkított) innovációs gazdaság hazai megjelenési sajátosságainak tisztázása. Belépésünk az innovációs gazdaság (és társadalom) korszakába radikális mértékben és ütemben formálja át életünket minden téren – éppen ezért fontos, hogy minél pontosabban

megértjük az ebből fakadó fenyegetéseket, lehetőségeket és teendőket makroszinten éppúgy, mint mikro- és egyéni szinten. Az összegzés szekunder források széles körének rendszerezésére alapul, de azok nagy része mögött jelentős primer kutatás is meghúzódik, ezért messze többről van szó, mint pusztán elméleti spekulációkról. Célunk éppen az, hogy analóg módon hazai primer kutatások megalapozásához releváns kiindulópontokat teremtsünk, és ezek nyomán specifikálhassuk hazai kihívásainkat.

Egyre nyilvánvalóbbá vált, hogy a gazdaság üzleti és nonbusiness tevékenységei, valamint a társadalmi-politikai kihívások egymáshoz szorosan kapcsolódva beágyazódnak a fenntarthatósággal összefüggő nagy kihívások problémakörébe. Ahhoz, hogy hozzávetőleges képet alkossunk ennek komplexitásáról, célszerű egy pillantást vetni az *1. ábrára*, amely áttekinti a kérdéskört. Jóllehet az előttünk álló nagy kihívásokkal foglalkozó szakirodalom több mint bőséges, éppen ezért rendkívül szerteágazó és több szempontból is ellentmondásos. Az *1. ábra* ennek egyfajta „alkotó szintézise”, mert a SMALLEY (2005) által koordinált tudóscsoport kiinduló koncepcióját felhasználva, majd azt jelentősen továbbgondolva, kiegészítve és aktualizálva, ellentmondásaitól letisztítva alakítottuk ki azt a modellt, amely számos jövőbeni kutatás számára is feladatokat („agendát”) vázol fel. (DINYA, 2012, 2015, 2016) Ennek keretei között a menedzsment várható kihívásaira is választ kaphatunk.

**1. ábra: Az innovációs gazdaság kihívásainak összefüggő rendszere**



Forrás: DINYA, 2016

A SMALLEY-féle eredeti elképzelés nemcsak a legfontosabb 10 globális kihívást, hanem azok rangsorát is megadta ebben a sorrendben: energia – víz – élelem – környezet – szegénység – betegség – terror – oktatás – demokrácia – demográfia. A rangsor azon alapul, hogy az előbbre rangsorolt kihívások megválaszolása nélkül a mögötte állókra érdemi válasz nem (csak átmeneti válasz) adható. Mindez korrektnek minősíthető, de az ismeretek gyarapodása indokoltá teszi az alábbi kiegészítéseket:

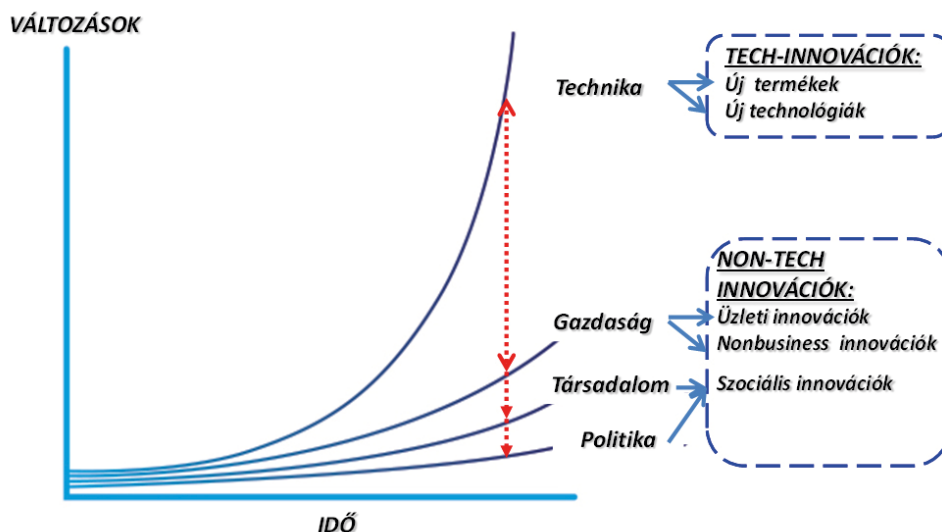
- A tényezők közti kapcsolat nem pusztán egyirányú (a fontosabbtól a kevésbé fontos felé haladván), hanem kölcsönhatások (oda-vissza csatolások) szövevényes rendszerét képezi, amelynek alapos feltárásával még lényegében adósak vagyunk (ezt jelképezi a tényezők közti komplex hálózat). A különféle prognózisok ellentmondásait is kiszűrni igyekvő kutatásaink összegzéseként igen fenyegető scénáriókat kaptunk, de ezek tárgyalása most nem képezi elemzésünk tárgyát.
- Kimaradt két fontos háttértényező: az élesedő verseny a természeti erőforrásokért (annak változatos – viszonylag békés, illetve háborús – formáival) és a technikai fejlődés. Ez utóbbi legalább két területen fokozza a kihívások komplexitását: egyrészt a változások exponenciális felgyorsítása, másrészt az externális hatások (+/-) felerősítése révén.
- Ennek a következménye, hogy sorra-rendre szembesülünk olyan komplex kihívásokkal, melyek megválaszolása momentán minden jel szerint meghaladja a kompetenciánkat: például a növekvő társadalmi feszültségek, az állandósuló gazdasági válság, a globális politikai válságok vagy éppen a migrációs válság és a növekvő fenntarthatósági kihívások.
- Az eredeti listán szereplő, látszólag egyértelmű kihívások (tényezők) jóval árnyaltabb értelmezése sem mellőzhető, mert idők során egyre többet tudunk meg ezek tartalmáról, összetettségéről, és folyamatosan újabb fogalmak is megjelennek velük kapcsolatban. Ezekre utalunk a tényezők mellett feltüntetett „hívószavakkal”, amelyek úgyszintén további tisztázó kutatások igényét vetik fel. A teljes kifejtés igénye nélkül csak jelzésként:
  - Energia „trilemma”: egyidejűleg három kapcsolódó probléma megoldása a feladat – (1) átállás a megújuló energiaforrásokra, (2) globális energiarendszer kiépítése és hozzáférés biztosítása, (3) biztonságos energiaellátás.
  - Vízhozzáférés és -minőség: az elvárható minőségű (és mennyiségű) víz eljuttatása minden társadalmi-gazdasági szereplőhöz és a klíma-változás sújtotta ökoszisztémákhoz.
  - Élelemellátás és -mennyiség: az éhezés és egyidejűleg az élelmiszerparazlárás globális megszüntetése és a gyorsan növekvő népesség ellátása.

- Környezeti erőforrások és -fenntartás: észszerű gazdálkodás a korlátozott természeti erőforrásokkal (termőföld, nyersanyagok, ökoszisztémák stb.), azok fenntartható használatának megoldása.
- Polarizáció és „titty-tainment”: a társadalmi rétegek, régiók életszínvonalá és esélyei közti szakadékok folyamatos szélesedését meg kell állítani – és mindezt abban a szituációban, amikor az emberiség ellátásához elegendő lesz a 20% munkája, míg a másik 80%-nak mindössze a „lét-pénz” jutna („titty-tainment”, laza fordításban „cumiztatás”, MARTIN–SCHUMANN, 1997).
- Létminőség és egészség: globális paradigmaváltás az egészségügyben – a betegség mennyiségének csökkentése helyett a hangsúlyt az egészség mennyiségének a növelésére helyezni.
- Globális és helyi biztonság: a növekvő társadalmi feszültségek miatt világonk egyre kevésbé biztonságos (terrorizmus), érezhetően csökken a helyi köz- (és vagyon-) biztonság is. (BEINHOCKER–HANAUER, 2014)
- Oktatás széles alapokon és „kultúra”: az információ túltermelése és gyorsuló elavulása, valamint a szakmák folyamatos átalakulása miatt az oktatás súlypontját a konvertálható készségek, szemléletmód kialakítására kell(ene) helyezni, egyidejűleg erősítve a fenntarthatóságot preferáló értékrend (társadalmi kultúra) kialakítását.
- Globális „játékszabályok” és „haveri kapitalizmus”: az extrém mértékű tőke- és vagyonkoncentráció miatt a formális játékszabályokat gyakorlatilag a legerősebb üzleti érdekcsoportok határozzák meg a háttérben, és érvényesítik azt globális szinten („haveri kapitalizmus”, crony capitalism). Ez további polarizációt és feszültségnövekedést eredményez a világban, és ellenkező irányba mutat, mint amit a demokráciáról gondolkunk. (THE ECONOMIST, 2014)
- Torzuló „korfák” és urbanizáció: összességében gyorsul a túlnépesezés, de emögött rendkívül heterogén a kép: a fejlődő országokban a demográfiai robbanás és a megapoliszok létrejötte, a fejlettekben az előregedő társadalom jelent fenyegetést a fenntarthatóságra, és az ezek kiegyenlítését célzó migráció (népvándorlás) kezelése is megoldhatatlannak tűnik.

Gondolhatnánk, hogy mindennek kevés köze van a szervezetek működéséhez, de ez tévedés. Szakértők felhívják a figyelmet, hogy a felsorolt területeken a változások nemcsak exponenciálisan gyorsulva jelentkeznek, de területenként eltérő is a sebességük: a leggyorsabb a technológiai fejlődés (technikai innovációk), ezt jóval

lomhábban képes követni a társadalom, a gazdaság, és még kevésbé a politikai intézményrendszer. (DELOITTE, 2014) Következésképpen köztük egyre nő a szakadék, ami beláthatatlan következményekkel fenyeget. (2. ábra)

**2. ábra: Eltérő ütemű változások – növekvő innovációs szakadékok**



Forrás: saját szerkesztés

A társadalom, a gazdaság és a politikai intézményrendszer felzárkóztatása az egyre gyorsuló technikai fejlődéshez (tech innovációkhoz) csak úgy lehetséges, ha ezekben a szférákban is felgyorsulnak a működési modelleket célzó innovációk. Tehát a gazdaság mindkét szektorában (az üzleti és a nonbusiness szektorban), a társadalom működésében (formális és informális „játékszabályok”) és természetesen a politikai „boszorkánykonyhákban” egyaránt (lásd például: a „haveri” kapitalizmus megfékezése vagy a globális koordináció). A fejlett(ebb) „kultúrájú” országokban már lassan evidenciának tekintik, hogy az innováció fogalma sokkal tágabb, mint pusztán a tech innovációk, azaz új termékek/szolgáltatások és/vagy új technológiák köre. Ehhez szorosan kapcsolódnia kell az újszerű üzleti modelleknek („piaci” megoldásoknak) és/vagy szervezési megoldásoknak (értékláncok, szervezetek). A társadalomban pedig a fenntarthatóságot célzó értékrendi paradigmaváltás megvalósítása elkerülhetetlen feladat (szolidaritás, kooperáció, felelős fogyasztás stb.). Minden reprezentatív nemzetközi összehasonlító felmérés szerint globálisan és nálunk, Magyarországon is ettől még igen messze állunk. A politikai innovációk

szükségességét talán egy SZENT-GYÖRGYI-idézet aktualizált változata illusztrálhatná: „Világunkat olyan döntéshozók uralják, akiknek az agya még az atomkor előtt megfagyott!” (SZENT-GYÖRGYI, 1989) Atomkor helyett stílszerűen mondhatnánk internetet is...

## 2. Szervezeti paradigmaváltás és a menedzsment

A legtöbb szakirodalom egyetért abban, hogy a „negyedik ipari forradalom” (más néven az innovációs gazdaság és társadalom) korszakába léptünk, amelynek következtében a globális, makro- és mikroszintű gazdasági és társadalmi szereplők innovációs paradigmaváltásra kényszerülnek. A paradigmaváltás miatt újra kell értelmezni az innováció és a versenyképesség klasszikus fogalmát és kapcsolatukat: mindkét fogalom jelentősen bővül, kapcsolatuk pedig komplexebbé válik. Az „innovációs gazdaságban” felértékelődik a nonbusiness és a nontech innovációk szerepe, azok összefonódása az üzleti és a tech innovációkkal, és a versenyképesség attól függ, ez miként érvényesül a különféle szintű K+F+I politikákban és menedzséri döntésekben. (JIN, 2005) Nemzetközi összehasonlító elemzésekkel már korábban kimutattuk, hogy Magyarország e téren a „gyenge” kategóriába tartozik. (DINYA, 2016) Többek között azért is, mert a fejlettebb országokhoz képest jelentős lemaradásunk van az innovációs gazdaság legfontosabb attribútumainak döntéshozói tudatosításában:

- „*Exponenciális*” szervezetek: gyorsuló változások, közösségi gazdaság és ehhez alkalmazkodó flexibilis struktúrák
- „*Határtalan*” szervezetek: innovációs ökoszisztémák, innovációs értéklán-cok és értékhálózatok
- „*Digitális*” gazdaság: nyitott innovációs rendszerek, innováció a közjavak (szabad hozzáférésű javak) sorában
- „*Tudásalapú*” verseny: innovációs portfóliók menedzselésére alapozva
- „*Nonbus és nontech*” innovációk: „3H” – „4H” – „5H” alapú komplex innovációk

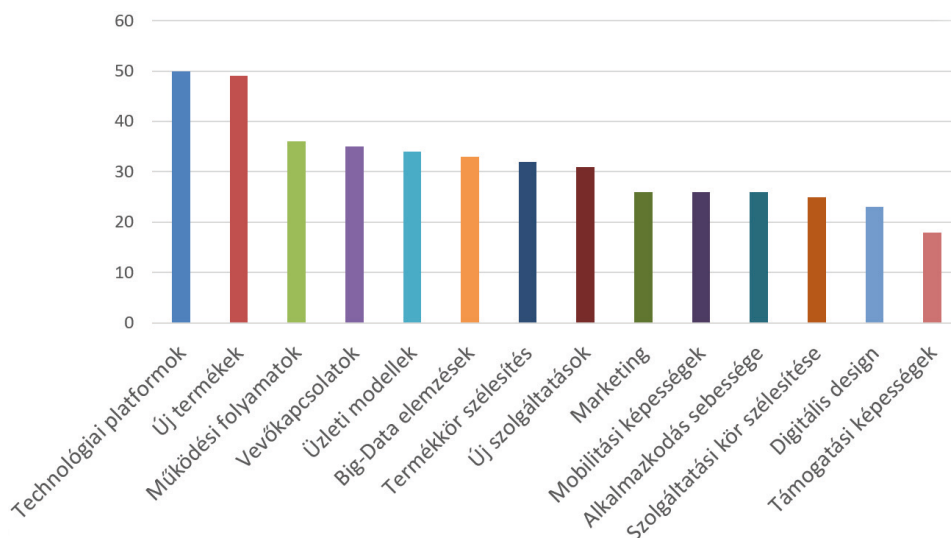
A Pricewater–Coopers idevágó jelentésében ez áll: „Bár az innováció a piaci verseny természetes velejárója, sőt hajtóereje, a közösségi gazdaságban a cégek működése számos problémát és szabályozási igényt vet fel, adózás és foglalkoztatás tekintetében szürke zónának tekinthető a szektor”. (PWC, 2015) Ez pontos megfogalmazása a nonbusiness innovációk iránti igényeknek – lévén, hogy a szabályozás, adózás, foglalkoztatás éppen a közszféra ilyen irányú innovációit jelenti. És ezzel még korántsem

ér véget a szükséges innovációk listája, további innovációk merülnek fel a munkahelyek biztonsága, a szervezetek menedzsmentje, a fogyasztói értékrend terén. (McKINSEY, 2014)

Nem véletlen, hogy a jelenlegi (2014–2020 közötti) EU-költségvetési időszakban, amikor az „intelligens szakosodási stratégia” (Smart Specialization Strategy – „S3”) kiemelt prioritást élvez, megjelent a nálunk még jószerevével mindig nóvumnak tekintett, klasszikus „hármasspirál” (triple helix – „3H”) fogalmán is túllépve a „négyesspirál” (quadruple helix – „4H”), sőt az „ötösspirál” (quintuple helix – „5H”) fogalma is. (TEPERICS–DOROGI, 2014)

A technológiai fejlődés nemcsak a szervezetek alaptervékenységében nyit tág teret az innovatív alkalmazásokra, de a szervezetek működésének egészét, azaz üzleti modelljét is új alapokra helyezi. Ezekről a várható változásokról képet alkothatunk, ha alapul vesszük az üzleti szektor előrejelzéseit. A Boston Consulting Group (BCG) megkérdezte a leginnovatívabb vállalatok regionális és iparági reprezentatív vezetőinek 1500 fős mintáját, hogy várhatóan melyek lesznek a legfontosabb innovációs hajtóerők a következő 5 évben (BCG, 2015).

### 3. ábra: Legfontosabb szervezeti szintű innovációs hajtóerők 5 éven belül



Forrás: BCG, 2015

Ezek a következők:

- Többcélú platformok (Multipurpose Platforms): digitális és Big-Data-alapú technológiai platformok döntő szerepben – az általános célú technológiák (GPT-k) a termékeket-szolgáltatásokat és a működési módot egyaránt átformálják. Négy fő területük: költség- és időtakarékoság (automatizálás révén), üzleti folyamatok átalakítása, működési folyamatok és legfőképpen az üzleti modellek (új típusú termékek és szolgáltatások révén). Pl. az IBM a „Smarter Planet” kezdeményezés révén két év alatt 7 milliárd USD nagyságú üzletet generált, mert tevékenységek széles körében bevezette a „smart” technológiákat (a „smart grid”-től a „smart city” szolgáltatásokig).
- A többi terület jóval ezután következik – de nem függetlenül ettől! Ez azt jelenti, hogy a technológiai fejlődés (amely komplex – NBIC, exponenciális –, gyorsuló és GPT-jellegű) mindent magával húz a következő időszakban. Ehhez pedig a hagyományos szervezeteket (és szervezeti kultúrákat) is alkalmassá kell tenni, hogy ne akadályai, hanem segítői legyenek ennek a folyamatnak.

#### 4. Vevőigények változása – új típusú üzleti modellek

Minden üzleti modell kiindulópontja a vevőigények pontos definiálása, majd ehhez illeszkedik a modell többi eleme. Az innovációs gazdaságban a vevőigények változása egyértelmű tendenciát mutat. (4. ábra) Ehhez még társítható a környezeti (fenntarthatósági) szempontokra érzékeny vevőszegmens globálisan folyamatosan növekvő aránya, amely 2014-ben 52% volt (60 országban végzett reprezentatív felmérés alapján, NIELSEN).

#### 4. ábra: A vevőigények változása



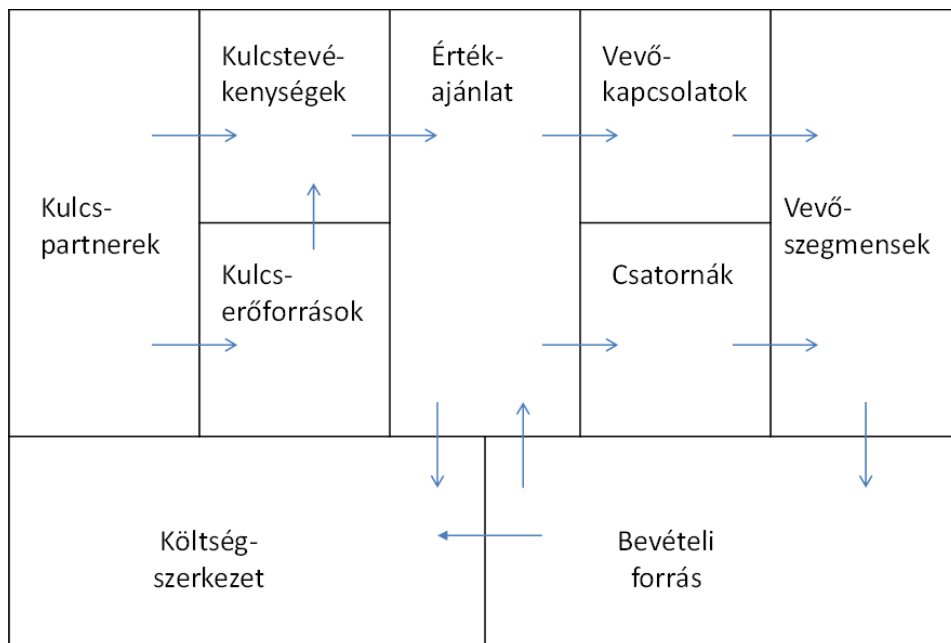
Forrás: saját szerkesztés  
SANDERSE, 2014.  
nyomán



Az üzleti modellek leggyakrabban idézett felépítése (OSTERWALDER et al., 2010, FOSTER et al., 2009) kilenc blokkot tartalmaz, és minden olyan kérdésre választ ad, amely arról szól, hogy egy szervezet a vevőit hogyan szolgálja ki, és eközben hogyan biztosítja folyamatos működését. (4. ábra) A sémában a nyilak az áruk/szolgáltatások és a pénz áramlását jelzik a modell szereplői között.

Az üzleti modell egyes tényezői értelemszerűek, helyhiány miatt ezért nem is részleteznénk őket. Még élénk vita van a nemzetközi szakirodalomban arról, hogy változtatlan formában alkalmas-e ugyanez a modell a jövőbeni szervezetek „üzleti modelljének” felépítésére. Csatlakozunk azokhoz, akik úgy ítélik meg, hogy ehhez nem elegendő az egyes tényezők tartalmi átértelmezése (kibővített értelmezése), ezen túl *célszerű bevonnai újabb tényezőket is*, főként, ha figyelembe vesszük az externáliák internalizálására irányuló törekvéseket. A kapcsolódó kutatások széles körének feldolgozásával kialakított újszerű üzleti modellre vonatkozó koncepciónk az 5. ábra foglalja össze.

#### 4. ábra: A klasszikus üzleti modell



Forrás: saját szerkesztés

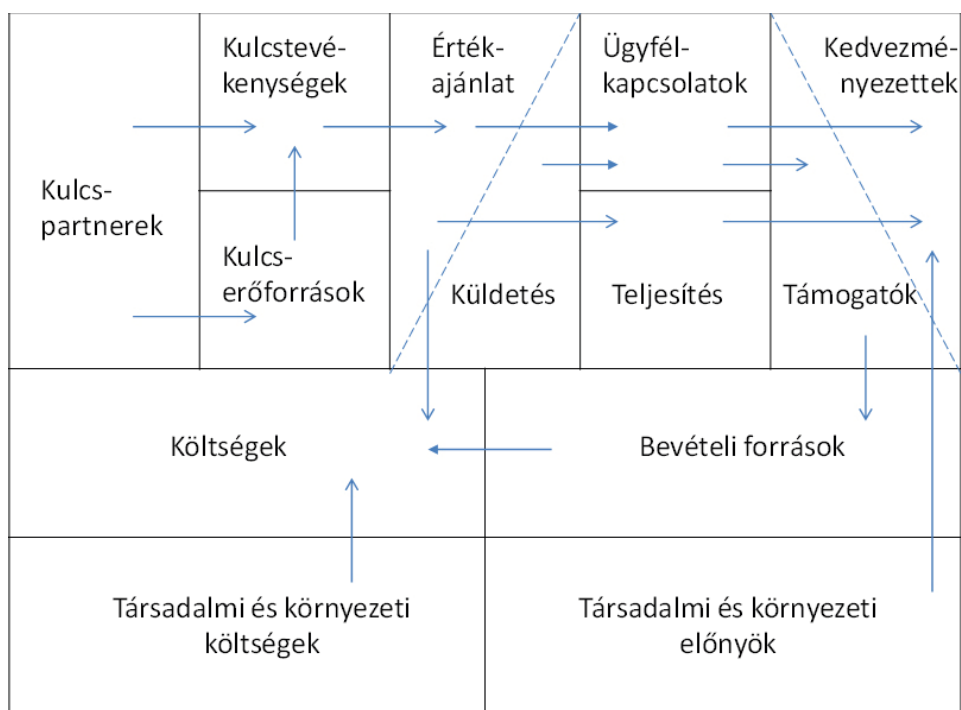
Miután ELKINGTON 1997-ben kidolgozta a „három alapvetés” (triple-bottom-line”, TBL) koncepcióját, amely a fenntarthatóság mérését célozta projektek és politikai döntések szintjén (SLAPER–HALL, 2011), ennek alkalmazása elterjedt a felelős üzleti vállalkozások körében. Itt a vállalkozás pénzügyi teljesítményének optimalizálása összhangban történik a társadalmi és a környezeti teljesítménnyel (Social Impact Assessment – SIA, Environmental Impact Assessment – EIA). Mindezt nem lehetetlen megoldani, elegendő csak utalni a MIGROS svájci üzletláncra, amely már 1990 körül kialakította a maga „Ökobilanz” elnevezésű rendszerét, amely a pénzügyi-társadalmi-gazdasági teljesítményt összevontan számszerűsítette az éves mérlegében. (KAIMER–SCHADE, 1994)

Ennek megfelelően az általunk javasolt üzleti modellben négy új elem is található: (5. ábra)

- *Társadalmi és környezeti költségek:* a szervezet által végzett tevékenység számszerűsített externális költségei.
- *Társadalmi és környezeti előnyök:* a szervezet által végzett tevékenység számszerűsített externális hasznai, amelyek a kedvezményezetteknel és/vagy társadalmi szinten jelentkeznek.
- *Küldetés:* a szervezet (tevékenység) társadalmi-környezeti missziója, amelynek célpontja a potenciális támogatói kör (gazdasági szereplők, természetes személyek), amely (akik) mobilizálható ennek segítségével a tevékenység pénzügyi és/vagy természetbeni támogatására.
- *Támogatók:* a szervezet (tevékenység) költségeinek fedezetét biztosító szereplők.

Az értékajánlat és a küldetés, illetve a kedvezményezettek és a támogatók között is van kapcsolódás, ezt próbálja érzékeltetni a szaggatott vonal. Az értékajánlat a küldetés megvalósításának eszköze, a támogatók pedig a szervezet közvetítésével szeretnének hozzájárulni egy bizonyos kedvezményezett kör problémájának megoldásához (enyhítéséhez).

## 5. ábra: Az üzleti modell új megközelítésben



Forrás: saját szerkesztés

Emellett természetesen módosul több ponton az üzleti modell eredeti tényezőinek tartalma is:

- „*Értékajánlat*”. Az üzleti modellekben ezalatt többnyire a vevőknek prezentált termék + szolgáltatás csomagot értik, de az új modellben javasoljuk a jóval életszerűbb (nem mellesleg a nonbusiness szervezetek üzleti modelljére is érvényes) megfogalmazást: *megoldást kínálni a kedvezményezett egy meghatározott problémájára*.
- „*Vevők*”. A vevők helyett célszerűbb *kedvezményezett ügyfelekről* beszélni, mert ugyan az értékajánlat célcsoportjait képezik, de körükben megjelennek olyanok is, akiknek fizetni (ellentételezni) nem kell (vagy csak részben) az igénybevett szolgáltatásért (termékért). A „*támogatók*” indirekt módon (a szervezet támogatásával) éppen ennek a lehetőségét teremtik meg.
- „*Bevételi források*”. A támogatóktól érkező minden olyan forrás (finansziális, természetbeni), amely a szervezeti működés *költségeinek fedezetéhez* hozzájárul, illetőleg azokat csökkenti (pl. szponzorok, pályázati konstrukciók stb.).

- „*Vevőkapcsolatok*”. Célszerűbb *ügyfélkapcsolatokról* beszélni, ami magába foglalja az ügyfelekkel és a támogatókkal kialakított kapcsolatrendszer egyaránt. A támogatók elérése technikai, szervezési szempontból is alapvetően eltérő az ügyfelekétől, hiszen esetükben a szervezet küldetésének teljesítéséhez szeretnék elnyerni a támogatást.
- „Csatornák”. Meghatározott szolgáltatások *teljesítéséről* van szó, amely történhet változatos formában, termékkel kapcsolódva, vagy anélkül, a szervezet telephelyén, vagy azon kívül (akár az ügyfél lakhelyén is).

A kulcspartnerek, kulcstevékenységek és kulcserőforrások tartalmilag ugyanazt jelentik, mint korábban. Az innovációknak tág tere nyílik az üzleti modell legtöbb tényezőjénél, beleértve magának az üzleti modell egészének az innovatív kialakítását is.

## 5. Összefoglalás

Az innovációs gazdaságban (és társadalomban) minden gazdasági (és társadalmi) tevékenység innovációs „kényszerpályára” kerül. A gyorsuló technológiai fejlődés, a többcélú technológiák egyidejű megjelenése és egymással történő összefonódásának következményei messze túlnőnek az üzleti célú innovációk kérdéskörén. Komplex megközelítés nélkül korlátozott innovációs erőforrásainkat egyoldalúan használjuk fel, és lemaradhatunk a gazdasági versenyképesség, a fenntarthatósági paradigmaváltás megvalósítása terén. Korábbi ilyen vonatkozású kutatásaink összegzése és széles körű nemzetközi irodalom feldolgozása révén arra kívántunk rámutatni, hogy nagy szükség lenne arra, hogy a tech innovációkon túl a szervezetek működésében is előtérbe kerüljenek az innovációk. Ezzel összefüggésben hangsúlyozzuk, hogy:

- Eltérően a hazai innovációs politika jelenlegi fókuszától nem elég a „tisztán” üzleti, vagy tech innováció támogatása, a nonbusiness és nontech innovációk egyaránt a fenntartható versenyképesség szükséges feltételét képezik.
- A gazdasági versenyképesség elégséges feltétele az innovációk egységes, komplex rendszerben történő megvalósítása.
- Ennek hiányában a versenyképesség fenntartása és/vagy a felzárkózás a fejlett gazdaságokhoz esélytelen, meglevő lemaradásunk konzerválódik, sőt növekszik.

Jelenlegi innovációs politikánk gyenge pontjai ebből a szempontból a következők:

- Az eddigi hazai innovációs politika túlságosan konzervatív, rövid távú és beszűkült volt. Konzervatív, mert a korszerű megközelítés hiánya legalább

két vonatkozásban megfigyelhető:

- Dominált a technokrata szemlélet – fókusz a tech innovációkon, figyelmen kívül hagyva a nontech innovációkat.
  - Dominált az üzleti szemlélet, figyelmen kívül hagyva a K + F + I rendszer komplex fejlesztését, beleértve az intézményi (szervezeti) szintű és nonbusiness jellegű rendszerinnovációkat.
- Rövid távú, mert hiányzott a stratégiai szemlélet a K + F + I rendszer formálásából (a K + F finanszírozás és a jogszabályi feltételrendszer a gyorsan és radikálisan változó aktuálpolitikai prioritások függvényeként, spontán módon alakult).
- Beszűkült, mert az innovációk menedzselésében nem jelent (nem jelenik) meg kellő hangsúllyal a komplex társadalmi felelősség (fenntarthatóság, externális hatások).

Fontosnak látjuk az új típusú üzleti modellek kutatása és gyakorlati alkalmazása terén a további kutatásokat, mert a már jól ismert klasszikus üzleti modellek csak körültekintő módosításokkal adaptálhatók a gyorsan átalakuló környezetben. Ezekre az innovációkra viszont elkerülhetetlenül szükség van, mert a fenntarthatósági kihívások többsége üzleti alapon nem válaszolható meg. Ez pedig feladja a leckét a szervezeteket irányító menedzsmentnek is.

### Hivatkozások

- Beinhocker, E. – Hanauer, N. (2014): Capitalism redefined. Democracy – A Journal of Ideas, Issue 31, Winter 2014.
- Deloitte (2014): Government and the impact economy (A GovLab study, Deloitte and Touche Ltd., UK, p. 1–15.)
- Dinya László (1999): Marketing és közszolgáltatások (Marketing & Menedzsment, ISSN 1219-03-49, 5. sz., 8–10. p.)
- Dinya L. et al. (2004): Nonbusiness marketing és menedzsment. KJK-Kerszöv Könyvkiadó, 2004., Budapest, ISBN 963 224 787 6, 1–416. p.
- Dinya L. (2008): Szervezetek sikere és válsága. Akadémiai Kiadó, Budapest, ISBN 963 05 8274 0, 1–363. p.
- Dinya László (2012): Fenntarthatóság alulnézetben – a fenntartható kistérség modellje („A Falu”, ISSN 02737-4323, XXVII. évf. 1. sz., 29–40. p.)
- Dinya László (2013): „Zöld” prioritások érvényesítése a megyei szintű területfejlesztési stratégiákban (Journal of Central European Green Innovation 1 (1), HU ISSN 2064-3004, pp. 21–33.)

- Dinya László (2015): Nonbusiness innovációk a gazdaságban (Journal of Central European Green Innovation 3 (4), HU ISSN 2064-3004, pp. 13–32.)
- Dinya László (2016): Fenntarthatóságot szolgáló komplex innovációk („Innovációs kihívások és lehetőségek 2014–2020 között” tanulmánykötet, szerk.: Takácsné Dr. György Katalin, XV. Nemzetközi Tudományos Napok, Gyöngyös – KRF, ISBN 978-963-9941-92-2, 2016. március 30–31., p. 323–336.)
- Foster, W. L. – Kim, P. – Christiansen, B. (2009): Ten Nonprofit Funding Models. Stanford Social Innovation Review, Spring 2009, p. 32–39.
- Jin, Zhouying (2005): Global Technological Challenge – From Hard Technology to Soft Technology (Intellect Books, Bristol – UK, ISBN 1-84150-124-7)
- Kaimer, M. – Schade, D. (1994): Ökobilanzen – Umweltorientierte Informations- und Bewertungsinstrumente (Arbeitsbericht, Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg / Stuttgart, Nr. 4 / März 1994, ISBN 3-930241-04-8, p. 1–94.)
- Martin, H-P. – Schumann, H. (1997): The Global Trap: Globalization and the Assault on Democracy and Prosperity (New York: St. Martin Press)
- Martin, R. L. – Osberg, S. (2007): Social Entrepreneurship – The Case for Definition. Stanford Social Innovation Review, Spring 2007, p. 29–39.
- McKinsey & Company (2014): Management – The next 50 Years. McKinsey Quarterly, Number 3, New York – USA, pp. 1–180.
- Osterwalder, Alexander – Pigneur, Yves – Clark, Tim (2010): Business model generation – a handbook for visionaries, game changers, and challengers (Hoboken, NJ: Wiley)
- Schumpeter, J. (1980): A gazdasági fejlődés elmélete. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1–194. p.
- Smalley, R. E. (2005) ‘Future Global Energy Prosperity: The Terawatt Challenge’, MRS Bulletin, Vol. 30, June 2005, pp. 412–417. <http://dx.doi.org/10.1557/mrs2005.124>.
- Slaper, Timothy F. – Hall, Tanya J. (2011): The triple bottom line – what is it and how does it work? (The Indiana Business Review, 86(1), 4–8.)
- Szent-Györgyi Albert (1989): Az örült majom (Magvető Kiadó, Budapest, p. 1–108)
- The Economist (2014): The countries where politically connected businessmen are most likely to prosper (March 15th 2014, <http://www.economist.com/news/international/21599041-countries-where-politically-connected-businessmen-are-most-likely-prosper-planet>)
- Teperics Károly – Dorogi Zoltán (2014): Az egyetemek gazdasági és regionális hatásai. Educatio 2014/3. pp. 451–461.